

# 仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン

～全ての企業に知ってもらいたい両立支援のアクション～

概要版（案）

# 全ての経営者に向けたメッセージ

## 仕事と介護の両立支援充実に向けて

我が国は少子高齢化が進行し、今後労働人口も減少していくという現状に直面しています。この人口動態は、企業の人手不足を深刻化させ、経済全体に影響を及ぼす可能性があります。

そのような労働供給制約時代に突入していく中、仕事と家族の介護を両立される方が増加しています。

従業員一人ひとりが抱える介護の問題は、その個人だけでなく、企業活動の継続にも大きなリスクを生じさせます。家族の介護が必要となり、従業員が仕事との両立を実現できない場合、結果として、従業員本人のパフォーマンスの低下や介護離職などに繋がり、企業業績に影響を及ぼす可能性があります。

特に中小企業では、人材不足の中で中核人材がビジネスケアラーになった場合、それは企業にとって死活問題となります。中小企業は、限られた人材を最大限に活用することで競争力を維持しています。そのため、中核人材が介護のために仕事を離れると、その影響は企業全体に及びます。

社会的な課題である労働人口の減少に対処するためには、従業員のライフスタイルや希望に応じたキャリア継続が必須となります。

企業が仕事と介護を両立できる環境を整備することで、従業員はキャリアを続けることが可能となるだけでなく、事業継続におけるリスクマネジメントとしても有効であると考えます。また仕事と育児の両立や働き方改革、女性の活躍推進など同じように、Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I)の推進にもつながり、より強固な組織を形成できると考えます。

本ガイドラインは、企業経営における仕事と介護の両立支援が必要となる背景・意義や両立支援の進め方などをまとめており、主に経営者や経営陣に読んでもらいたいと考えております。

仕事と介護の両立を巡る問題は、我が国の未来を左右する重要な課題であり、その解決には全ての企業の協力が必要となります。本ガイドラインが、介護に係る企業経営上のアクションを充実させる一助となることを願っています。

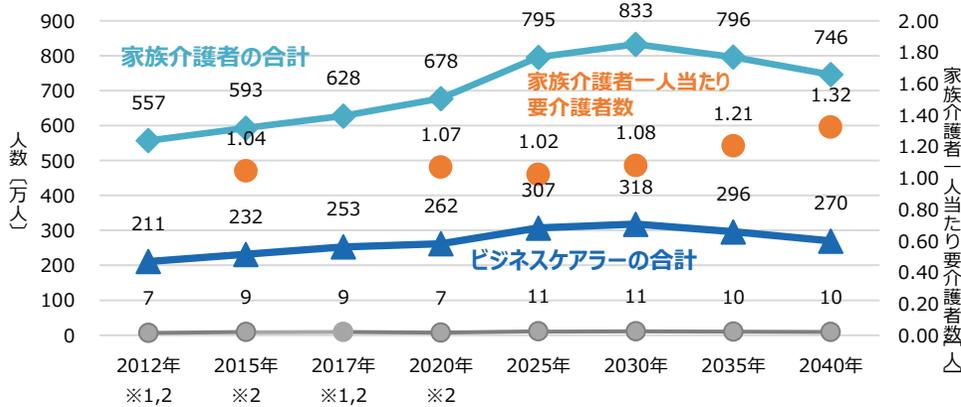
企業経営と介護両立支援に関する検討会 委員一同

# 1. 仕事と介護の両立を巡る社会的背景

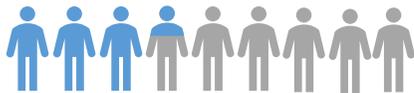
- 家族介護の必要性は誰しもに発生しうるライフイベントであるが、予測が困難。
- 仕事と介護の両立が困難になることにより、従業員の業務パフォーマンスにも影響が生じ、企業活動そのものにも影響が及ぶため、全ての企業が両立支援を行うことを想定すべき。

## ビジネスケアラーの増加と経済影響

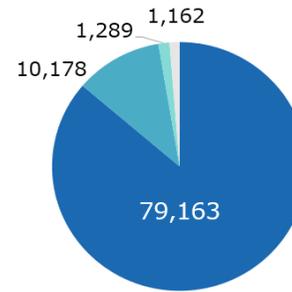
ビジネスケアラーに関連する指標の推移



2030年には家族を介護する833万人のうち、約4割（約318万人）がビジネスケアラーに



ビジネスケアラーの支援が十分に行えない場合…



合計9兆1,792億円の経済損失

- 仕事と介護の両立困難による労働生産性損失額
- 介護離職による労働損失額
- 介護離職による育成費用損失額
- 介護離職による代替人員採用に係るコスト

従業員がビジネスケアラーとなることによる損失額について、モデル企業の規模で企業単位の経済損失額を試算



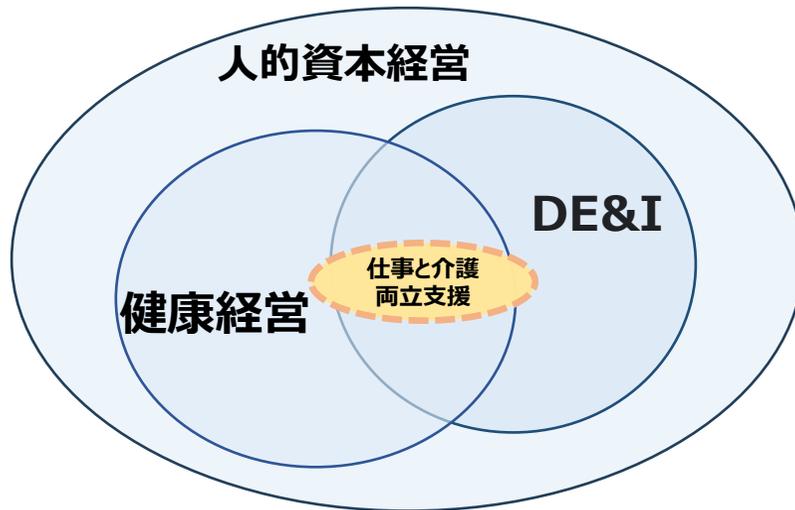
(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成29年4月推計) 中位推計」、総務省統計局「就業構造基本調査(平成24年、平成29年)」、厚生労働省「雇用動向調査(平成25年～令和3年)」、経済産業省「将来の介護需給に対する高齢者ケアシステムに関する研究会(平成30年3月)」  
※1 2012年及び2017年の家族介護者・ビジネスケアラーの数は就業構造基本調査結果より ※2 2012～2020年の介護離職者数は雇用動向調査結果より ※3 就業構造基本調査における有業者のうち「仕事に主たる者」をビジネスケアラーとして定義している。有業者全体(仕事に従事者を含む)まで広げた場合には、2030年時点で438万人と推計される。今後、女性の社会進出や高齢者の雇用促進等に伴い、数値はさらに上振れする可能性もある。※4 介護離職者数の将来推計は、厚生労働省「雇用動向調査(平成29年～令和3年)」をもとに算出したものであり、将来的な施策効果等は加味していない。  
その他の推計値は、各調査における年齢階層別人数割合と将来推計人口の掛け合わせにより算出。

## 2. 経営戦略としての仕事と介護の両立の重要性

- 企業価値の向上や、事業・組織運営のリスクマネジメントを行う観点から、仕事と介護の両立支援を経営戦略の中に位置づけることの意義は大きい。

### 企業価値向上に向けて（人的資本経営の実現）

- ✓ 中長期的な企業価値向上に向けて、人的資本経営の一環として、「仕事と介護の両立」についても改めて、人材戦略の枠に留まるのではなく、経営戦略の中に位置づけていくことが重要。
- ✓ こうした人的資本に関する取組が進むことにより、「健康経営」や「DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）」の文脈においても効果が見込めるものとなる。

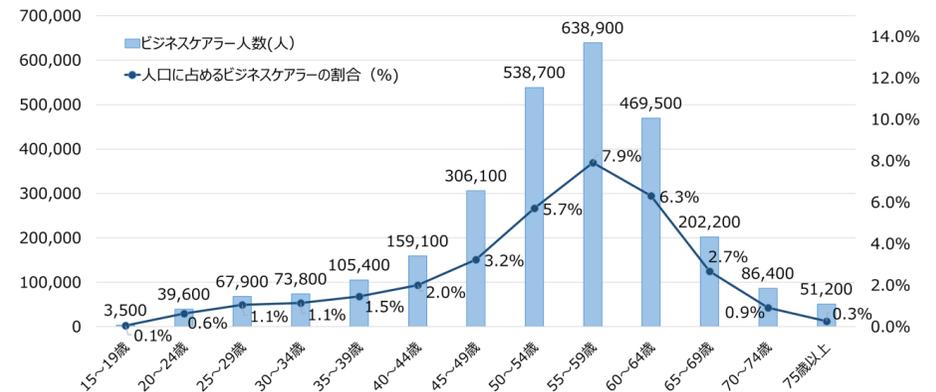


介護のための施策ではなく、他の経営テーマに介護を含めていく

### 事業・組織のリスクマネジメントとして

- ✓ ライフプランが多様化する日本社会においては、従業員の年代構成にかかわらず、仕事と介護の両立支援は全ての企業が取り組むべき重要な課題
- ✓ 人材戦略としてのビジネスケアラー支援は個人のキャリア継続だけでなく、持続的な事業・組織運営におけるリスクマネジメントとなる

年齢階層別のビジネスケアラー人数と人口に占める割合



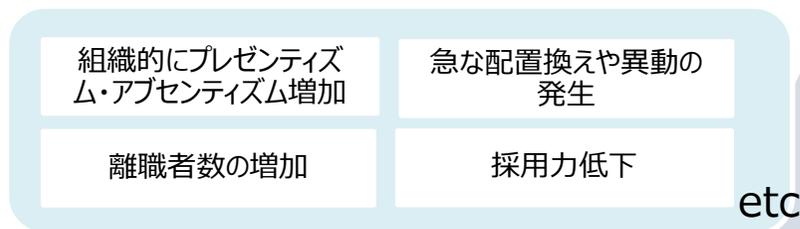
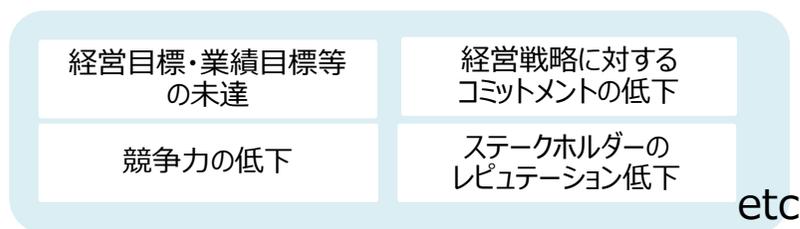
出所：総務省統計局「人口推計（2022年（令和4年）10月1日現在）」「令和4年就業構造基本調査」  
※総務省「令和4年就業構造基本調査」より、「仕事が主な者」かつ「介護をしている」と回答した方をビジネスケアラーとして定義して算出。

特に従業員の40~60代が多い場合、企業活動への影響が大きい

### 3. 仕事と介護の両立支援が企業に与える影響

- それぞれの企業が、仕事と介護の両立支援が与える自社への影響を整理・分析することで、自社における仕事と介護の両立支援の意義や重要性が可視化される。

#### 両立支援を講じないことによるリスク



#### 経営戦略

(経営層視点)



#### 組織マネジメント

(人事部門/管理職視点)

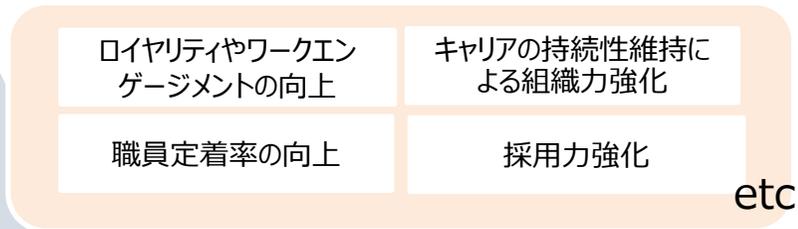


#### オペレーション

(従業員視点)



#### 両立支援を講じることによるリターン



## 4. 仕事をしながら介護に従事する従業員の実情・企業への期待

- **仕事と介護の両立に関する従業員の実情を認識**したうえで、仕事と介護を両立するための適切な施策の検討・取組を講じることで、従業員が自分の能力を最大限に発揮できる環境を提供できる。

### 従業員の実情（主な3つの特徴）

#### ✓ 自身の介護状況開示への消極性

- 介護は育児と異なり、緩やかに発生するケースもある。本人の自覚がないまま実質的な介護をしているものの、有給休暇で対応し、開示のタイミングを逃してしまう
- キャリアへの影響を懸念し、介護状況の開示に抵抗感がある

#### ✓ 介護の状況は多様

- 介護度や認知症は緩やかに経過することあれば、転倒や持病の悪化により、急激に重度化するケースもあり、介護当事者になる瞬間や、負担の程度は個人によって状況が異なる
- 終わりの見通しも立たず、10年以上仕事と介護の両立が必要になってくる場合もあり、対応について個別具体性が極めて高い

#### ✓ 肉体的負担に加えた精神的負担の増加

- 身体介助の肉体的な負担に加えて、情報収集、介護専門職とのコミュニケーションや見守り、外出の付き添い、医療的介入における意思決定等の精神的負担も発生している

### 今後、企業に期待される事項

#### ✓ 企業内の実態把握の推進

- 定期的なアンケートなどを通じて、実態把握を行う
- 従業員が自身の介護状況を正確に届けられるチャネルを確保する

#### ✓ 情報発信によるリテラシー向上・個別相談の充実

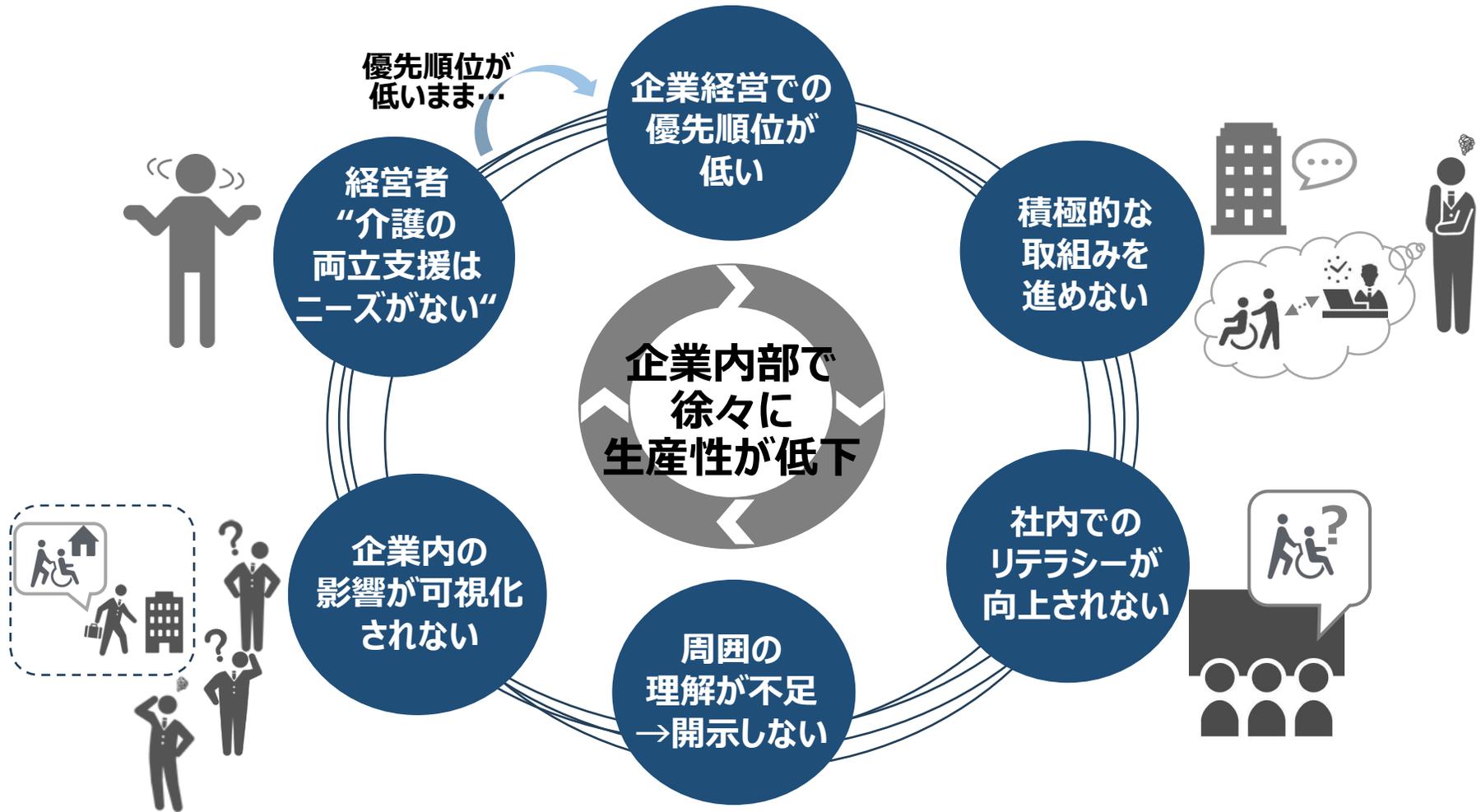
- 従業員全員向けに向けて、プッシュ型で情報提供を行う
- 個別具体の対応策を提案できるような相談窓口を設置する

#### ✓ 人事労務制度の充実・コミュニティ形成

- 柔軟な働き方ができる人事労務制度や、福利厚生の一環として経済的支援を充実する
- 介護に直面している従業員と、これから直面する可能性のある従業員が、相互に知見を共有・対話する場の整備

## 5. 企業で生じている介護両立支援を巡る負のサイクル

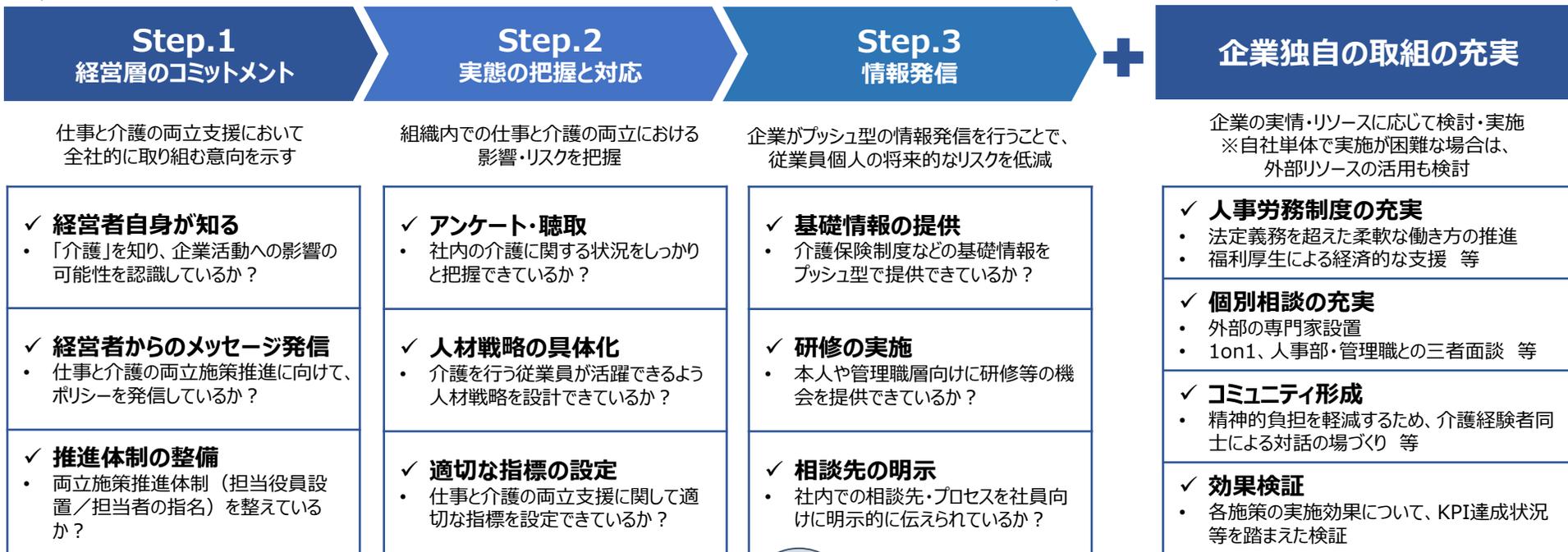
- 介護は初期的な対応を行うことで、一定程度マネジメント可能な課題であり、早期に対応することでリスク回避できるが、企業内では取組が進みづらい構造的課題が存在。
- 負のサイクルを断ち切るため、まず経営者がコミットメントすることで、組織内の機運を醸成することが重要。



# 6. 企業が取り組むべき介護両立支援のアクション

- 経営層自身がコミットメントをしつつ、社内で講じられる施策状況等も把握しておくことが必要。
- また、社内だけではなく、ステークホルダーや地域などの外部との対話・接続も重要。

## 全企業が取り組むべき事項



## 外部との対話・接続により、両立支援を促進

### 外部への発信と対話による企業価値向上



顧客・投資家・従業員家族・将来の従業員候補等のステークホルダーへの発信と対話

### 介護資源と連携した両立体制構築



地域や企業等が提供する介護資源へのアクセス